

学校编码: 10384

分类号: _____ 密级_____

学 号: X200115021

UDC _____

学 位 论 文

银祥公司厦门市场营销策略分析

Marketing Strategy Analysis of YINXIANG in XIAMEN

詹功瑞

指导老师姓名: 谢 导 副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2 0 0 5 年 9 月

论文答辩时间: 2 0 0 5 年 10 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2 0 0 5 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2005 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人(签名):

年 月 日

论文摘要

银祥食品公司是厦门一家以直营连锁的方式经营生鲜猪肉销售的公司，它在经营活动中采取了许多正确的营销手段，在他们的经营过程中，抓住了“安全食品”这一细分市场，以“以消费者为导向”的指导思想，在激烈的市场竞争中取得成功。

本文运用品牌定位及 4C's 营销理论对银祥公司的营销策略进行分析和探讨，以期对该企业未来的发展作出决策。

本文分为四个部分。

前言部分简述全文思路。

第一部分:中国肉业市场描述。这一部分主要概述中国肉类行业及企业发展情况，描述中国肉类行业存在问题及未来发展趋势，对企业的竞争状况及未来的发展做一基本分析。

第二部分:银祥公司战略环境分析。这一部分主要描述银祥公司面临的行业环境及一般环境。

第三部分:银祥公司营销策略分析。这一部分主要对企业营销策略进行回顾，运用定位理论及 4C's 营销理论对营销策略进行分析。

第四部分:银祥公司发展方向及目标。这一部份重新思考前期定位是否正确并确定后期的发展方向及目标。

关键词: 营销策略; 定位; 4C's 营销理论; 银祥

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Xiamen Yinxiang Food Co., Ltd is one that uses the direct sales-chain to sell fresh pork products. It adopts many right marketing methods, and with its “customer-oriented” business policy, it holds the “Safety Food” as its target market section. This has made it a success in the present severe competition. This article is intended to provide some analysis of and to probe into the company’s marketing strategy by using Positioning, 4C’s marketing theory, so as to help make decisions for the company’s future development.

The article consists of 4 parts.

Preface outlines the whole article.

Part One is briefing the pork industry, focusing on the current industrial conditions and the enterprises development in this trade in China, the key problems and future developing trend, and the basic analysis of the competition and development in this industry.

Part two is analyzing the company’s direct sales-chain strategy, emphasizing the industrial and general conditions.

Part Three analyzes marketing strategy taken at the company’s early stage, using positioning theory and 4C’s theory to analyze the reason for its market success while the strategic reviewing is also given for this stage.

Part Four presents the target and strategy for its chain development, analyzing the current competition, the following development and strategy for the company.

Key Words: Marketing Strategy; Positioning; 4c’s Theory; Yinxiang Co., Ltd

厦门大学博硕士论文摘要库

目录

前言	1
第一章 背景分析	2
第一节 企业经营背景	2
第二节 国内肉类食品行业总体概况及发展趋势	4
一、肉类食品行业（以下简称肉业）主要的品类及现状	4
二、国内肉业发展概况	6
三、国内肉类食品企业发展情况	9
四、国内肉业存在的问题	12
五、国内肉业发展趋势展望	15
第二章 银祥公司战略环境分析	19
第一节 一般环境分析	19
一、宏观经济形势	19
二、人口状况	20
三、自然环境	20
四、技术环境	21
五、法律环境	21
六、社会文化环境	23
第二节 竞争环境分析	25
一、同行业竞争者分析	26
二、购买者（消费者）分析	27
三、新加入竞争者分析	29
四、供应商分析	30
五、替代者分析	31
第三节 SWOT 分析	32
一、SWOT 分析	32

二、战略选择.....	37
第三章 银祥公司营销策略分析	38
第一节 品牌定位理论回顾	38
第二节 银祥公司品牌定位策略分析	39
第三节 银祥公司营销组合策略	42
一、消费者的需求与欲望(Consumer want and needs).....	43
二、消费者愿付成本(Cost).....	46
三、便利（Convenience）	49
四、沟通(Communications).....	51
第四章 银祥公司未来发展方向及目标	58
第一节 “银祥”品牌定位再思考	58
第二节 银祥公司的发展方向及未来三年发展目标	61
一、银祥公司的发展方向	61
二、银祥公司三年发展目标.....	62
参考文献	63
后 记	64

前言

近十来年，中国国内肉业迅猛发展，无论从技术上还是管理水平及经营策略上均取得了巨大进步。近几年来，行业整合进一步加快，产生了新的消费需求及新的经营模式，国内的各个肉业企业都面临着更加激烈的市场竞争。在这种情况下，企业的营销策略对于企业在激烈的竞争中取胜将起着重要的作用。

银祥食品公司是厦门一家以直营连锁的方式经营生鲜猪肉销售的公司。他在经营活动中采取了许多正确的营销手段。在他们的经营过程中，以“安全食品”为定位，以“以消费者为导向”的指导思想，在激烈的市场竞争中取得成功。

本文通过理论研究和案例分析相结合的方法，分析银祥食品公司的营销策略，并在此基础上探讨该企业在今后的市场竞争中如何改进自我，完善自我，在未来的市场竞争中取得胜利。

第一章 背景分析

近十来年，中国国内肉类食品行业迅猛发展，无论从技术上还是管理水平及经营策略上均取得了巨大进步。近几年来，行业整合进一步加快，产生了新的消费需求及新的经营模式，行业内的各个企业都面临着更加激烈的市场竞争。

第一节 企业经营背景

厦门银祥食品有限公司（以下简称银祥公司）成立于 2002 年，其母公司厦门银祥集团有限公司是一家集饲料加工、畜禽水产养殖、食品加工、批发销售、科研开发、国内外贸易的综合产业链型集团企业。银祥集团有限公司的前身是厦门银祥实业有限公司，1988 年创立，是一家集水产、畜禽饲料生产、销售为一体的专业厂家。其拥有 10 条现代化水产畜禽饲料生产线及全检化验室，是目前厦门市生产规模最大的饲料生产企业。近年来，企业不断完善内部管理，逐步走向规范化管理轨道，生产经营状况良好，产品质量、产量、销量逐年提高，产品结构随市场需求不断调整趋于合理。

随着生活水平的提高，消费者对畜禽产品的需求不仅表现在品种和数量上，更重要的是对其营养、口感、安全性等方面提出了更高的要求。随着食品安全问题的频频曝光，更多的人对畜禽产品的安全性感到担忧甚至恐惧。

近几年来，政府高度重视食品安全问题。2001 年 8 月 24 日，福建省治理“餐桌污染”暨建设“食品放心工程”工作会议提出用三到五年时间，消除猪肉、蔬菜、水产品、饮用水、大米、调味品等六类主要食品的“餐桌污染”。从省里到各地市相继成立了治理“餐桌污染”协调领导小组，加强领导、分工协作、严格执法。该工作会议制定了《福建省治理餐桌污染

建设“食品放心工程”五年计划》。该计划提出：在流通环节的治理方面，重点是建立市场准入和退出制度，加强上市前的食品检测，杜绝不合格食品流入市场；在生产环节的治理方面，加强对城市规模的畜禽基地的管理，加强对饲料和饲料添加剂生产企业的监督检查，发展安全食品生产加工基地，计划重点扶持和加快发展一批无公害农产品和绿色食品生产示范基地和示范区。

而在银祥公司原来经营的行业，随着水产养殖高峰期的到来，水产膨化饲料高赢利的“神话”开始破灭，各品牌产品的激烈竞争使利润逐年下降。因应饲料行业日趋激烈的市场竞争，银祥公司决定融入政府实施的治理“餐桌污染”、建设“食品放心工程”，通过建立规模化、产业化的无公害农副产品生产基地、深加工基地和安全流通体系，延长产业链，提升企业的综合竞争能力。为此，银祥公司发出了 1000 多份调查表，经过广泛深入的市场调查，最后做出了生产无公害猪肉的抉择。

2001 年 10 月 1 日，国家农业部颁布了无公害食品标准。银祥公司立即组织科研人员，制订出了一整套饲料厂的技术规范，着手建立从饲料供应、养殖过程、屠宰加工到配送销售全程质量控制的无公害猪肉生产体系：利用 10 条现代化饲料生产线及全检化验室，对生猪饲养实行统一饲料供应；与 8 个 10 万头无公害生猪养殖场签订包销协议，负责无公害食品标准的监督实施；银祥集团有限公司下属的银祥动物保健公司在省农科院技术支持下，对生猪实行全程保健、统一良种繁育、统一卫生检疫。经过精心准备，2002 年 2 月 5 日，银祥公司的“银祥放心肉”在同安两个农贸市场首次上市，并作出了让消费者安全放心的十大承诺，还投保质量责任险，理赔金额每单最高达 10 万元。结果，产品上市仅 2 个小时，40 头猪共 3200 公斤肉销售一空。2002 年 4 月，“银祥放心肉”又进军岛内，在 8 个农贸市场设立专卖店，市民争相抢购。此后，银祥公司获得了福建省首家无公害食品认证，荣获“全国绿色零售市场示范单位”称号。

如今，银祥公司已经在厦门拥有 80 家直营店，“银祥”成为知名品牌，走进了千家万户。2005 年 1 月，银祥公司从丹麦引进的世界最先进的 SFK 生猪屠宰线、分割线试产成功。该生产线同时配备国际先进的实验和检疫设备，使工厂完全符合国家无公害屠宰标准以及美国农业部 USDA 标准和欧盟标准。从此，银祥公司摆脱了对竞争对手厦门食品公司在生猪屠宰上的依靠，并通过产品分割达到增值，加大竞争优势。目前，银祥公司厦门直营店员工达 600 余人，年营业额 2 亿余元。银祥公司计划 2005 年开发泉州、福州市场，今年 5 月份已与泉州食品公司成立合资公司，计划年内开发 40—50 家分店。

第二节 国内肉类食品行业总体概况及发展趋势

肉类食品是我国人民的重要食品，也是动物蛋白质的主要来源。随着人们生活水平的不断提高，肉类食品的消费量日益增长，给肉类行业的飞速发展提供有利条件。

一、肉类食品行业（以下简称肉业）主要的品类及现状

肉类主要的品类可分为热鲜肉、冷却肉、冷冻肉、肉制品等。

1、热鲜肉：宰杀不久的畜或禽肉，由于获得方式较为便利故为多年来人们最主要的食用肉类品项，现占肉类的 90%左右^①。一些消费者往往喜欢在农贸市场购买现宰现卖的热鲜肉，但这种肉并不安全，动物被宰杀后会发​​生一系列变化，产生的热量会导致肉温升高，温度可达 40~42℃^②，为细菌的过度繁殖提供了条件，结果会使食物中毒的危险性大大升高。此外，刚死不久的动物，其肌肉纤维呈僵直状态，只有经过解僵、成熟过程后，氨基酸、肽类等风味物质才能形成，肉的味道才会鲜美。这一过程所需的解

^① 资料来源：李同斌，“中国肉类加工业的发展机遇和挑战”，中国畜产品加工业信息网。

^② 资料来源：刘敬顺，“商品猪胴体价值构成与肉质改善技术”，中国农业信息网，本目以下技术数据除有注明外均来源于此。

僵时间，猪肉为 2～3 天。发达国家目前该品项占比极低已经被冷却肉所替代。但国内由于经济条件、技术条件的限制在相当长的时间内热鲜肉的销售仍占主流。

2、肉制品：肉制品加工业国内还处于初级阶段。2000 年我国肉类加工制品产量不到 200 万吨，仅占肉类总产量不到 4%的比例^①。农业部“十五规划”要求肉制品的 5 年产量从“九五”末期的 200 万吨提高到 400 万吨以上，肉制品市场增长空间很大^②。国内肉制品有 500 余个品种，在北京、上海等大城市超市常见肉制品种类已达 200 余种^③。肉制品主要分中式制品和西式制品两类，中式制品种类有腌腊、香肠、火腿等，约占肉制品的 60%。西式肉制品占肉制品份额的 40%，其中火腿肠产量约占整个肉制品产量的三分之一，呈现良性发展态势。全国火腿肠生产线有 500 余条，但产品集中度很高，双汇、雨润、金锣、江泉四家产品占市场份额的 80%左右。

3、冷冻肉：冷冻肉是指在低于零下 18℃的环境中冻结保存的肉，肉组织呈冻结状态。低温可抑制细菌的生长繁殖，有利于肉制品的长期保存。但是，冷冻肉在食用前解冻时，肌细胞中形成的冰晶会刺破细胞膜造成汁液流失，使肉的营养价值和风味受到影响。冷冻肉主要来源于国家储备肉，由于营养价值及口感差现市场销售量逐步减少，只用于肉制品加工、出口和少量平抑市场波动的计划调拨。

4、冷却肉：冷却肉也叫排酸肉，是国外广泛食用的肉类制品，近年也出现在国内市场上。冷却肉在发达国家从上世纪二三十年代就已开始食用，现在几乎所有的超市和市场出售的都是冷却肉。冷却肉是指将经严格检疫合格的畜禽屠宰后在 24 小时内冷却降温到 0～4℃，并且在后续加工、流通和零售过程中始终保持有这样温度范围内的肉类产品。与热鲜肉相比，冷却肉始终处于低温条件之下，大多数微生物，尤其是腐败菌和致病菌被

^① 资料来源：英 勇，“双汇发展（000895）”，www.yzdml.com，2004 年 1 月 14 日。

^② 资料来源：“中国肉类食品行业“十五”发展规划建设”，《中国食品工业年鉴 2001 年》。

^③ 资料来源：孙宝忠等，“中国的畜产品加工业的现状与问题”，中国农业科学畜牧研究所，本段以下数据均来源于此。

抑制，饮食卫生得到一定保障。冷却肉从屠宰到销售过程，大约要经过两天时间，在此期间肉完成了解僵、成熟等变化，质地变得柔软有弹性，滋味鲜美。与冷冻肉相比，冷却肉汁液流失较少，营养价值和风味均较好。冷却肉具有安全卫生、滋味鲜美、口感细腻、营养价值高等优点，是目前市场上质量最好的生鲜肉。在国内，冷却肉虽然已经生产了近十年，但普及程度不高，销售集中在少数中心城市，冷却肉消费国内处于萌芽状态。中国肉类协会十五发展规划中要求十五期末小包装保鲜分割肉达到城市上市量的 40% 以上，大中城市冷却肉达到肉类供应量的 15%—20%^①。冷却肉巨大的市场空间为肉类加工业提供了良好的机遇。

二、国内肉业发展概况

1978 年以来，我国肉类总产量以平均 10% 以上的速度增长，到 1990 年肉类总产量以 2857 万吨超过美国居世界第一位^②。2000 年我国肉类总产量达 6200 万吨，占世界总量 28.9%。2003 年肉类总产量达 6920 万吨，比上年增长 5.1% 呈逐年持续增长趋势^③。我国肉类食品主要以猪肉为主，约占 67% 左右^④。近 20 余年，无论国内肉类食品总消费量及人均占有量均逐年上涨。

^① 资料来源：“中国肉类食品行业“十五”发展规划建设”，《中国食品工业年鉴 2001 年》。

^② 资料来源：王学平，“加强南南合作是肉食行业发展的必然趋势”，南南合作网，2004 年 6 月，本段以下数据除有特别注明外均来源于此。

^③ 资料来源：中华人民共和国国家统计局，“2003 年国民经济和社会发展统计公报”。

^④ 资料来源：“科学养猪技术一些概念基本介绍”，中国猪网，2005 年 4 月 7 日。

表 1： 1983 年以来中国大陆猪肉消费及进出口情况一览表

年份	猪肉生产 (万吨)	进口猪肉 (万吨)	出口猪肉 (万吨)	国内总消费量 (万吨)	全国人均占有 量(千克/人)
1983	1,316			1,316	12.5
1984	1,445			1,445	13.6
1985	1,655			1,655	15.3
1986	1,796			1,796	16.4
1987	1,835			1,835	16.5
1988	2,018			2,018	17.9
1989	2,123			2,123	18.6
1990	2,281			2,281	19.7
1991	2,452			2,452	20.9
1992	2,635			2,635	22.3
1993	2,854	0.03	14.09	2,840	23.9
1994	3,205	0.05	18.62	3,186	26.5
1995	3,648	0.44	23.33	3,625	29.8
1996	3,158	0.36	18.55	3,140	25.8
1997	3,596	0.51	15.68	3,581	29.2
1998	3,884	2.55	15.82	3,870	31.3
1999	3,891	13.25	11.11	3,893	32.0
2000	4,031	23.79	11.20	4,044	31.9
2001	4,184	20.40	17.20	4,187	32.9
2002	4,327	21.95	23.63	4,325	33.8
2003	4,519	31.20	30.50	4,519	35.1

资料来源：“农产品生产、消费及进出口情况：猪肉”，www.agri.gov.cn。

据调查，2004 年我国猪肉消费量持续上升，肉类产品产量 4745 万吨，全年增长 5%^①。预计，2005 年国内猪肉消费量继续稳步攀升。农民收入增长、城市化进程加快、人口增长和行业管理加强，是影响我国肉类需求的主要因素。

1、农民收入增加将加大猪肉产品的消费总量。

长期以来，我国城镇居民一直是肉食品消费的主要群体，城镇居民的人均消费量是农村居民人均消费量的 2 倍多。我国猪肉消费量增长的潜力主要来自农村。目前，我国农村家庭猪肉消费水平仍然很低，并且波动较大。而农村家庭人均猪肉消费量主要受人均收入增长的影响，人均收入增长高的年份，肉类消费增长幅度较大。随着中央“三农”政策的逐步落实，2005 年农民收入预计将再次出现持续增长的局面，因此猪肉消费总量将呈现上升趋势。

2、城镇人口增长成为我国肉产品需求新的增长点。

城市化进程是肉类产品消费需求增长的新动因。近年，随着我国城市化及小城镇建设的迅速发展，城镇人口增长明显加快。由于城市居民肉类产品的消费量远大于农村居民，我国城镇居民肉食品的消费水平一直比农村居民高。如果新增加一个城镇居民，每年就能够新增肉食品需求 5~7 公斤。只要城镇人口增加 1%，肉食品的消费需求增量就相当可观，同时全国总人口的增加也影响了我国肉食品需求。

3、政府对食品安全的督管工作增强了人们对肉食品消费的信心。

近年来，中央和各地方政府非常重视食品安全工作，这对消除消费者的恐惧心理，增强消费者信心，扩大肉类需求十分有利。

1999 年由国家经贸委会等 8 部委联合实施的“三绿工程”提倡绿色消费、培育绿色市场、开辟绿色通道以提高食品质量、维护消费者利益。随着市场准入制度的形成，“放心菜”、“放心肉”不断增多。全国一部

^① 资料来源： 吴义清，“2005 年我国生猪市场行情”，《中国畜牧报》，2005 年 3 月 28 日。本目以下数据除特别说明外均来源于此。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库